العنوان:	الملتقى الاستشاري للاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات
المصدر:	الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات) - مصر
المؤلف الرئيسي:	الطوخي، سامي
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
مكان انعقاد المؤتمر:	القاهرة
الهيئة المسؤولة:	أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
الشهر:	أغسطس
الصفحات:	18 - 74
رقم MD:	570188
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الأفراد، التدريب المهني، برامج التدريب، المهارات المهنية، أساليب التدريب، تقييم الأداء، سلوك الموظفين، تكنولوجيا المعلومات، تنمية الموارد البشرية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/570188

الملتقي الاستشاري

للاتجاهات الحديثة في تحديد

الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار

الوظيفي بالمنظمات

٢٧ - ٢٨ أغسطس ٢٠٠٨ م

إعداد

الدكتور/ سامي الطوخي

وكيل مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Sa_toukhy@hotmail.com

202/5648597 - 0105621121

اهداف البرنامج

- ✓ التعرف على المفاهيم الاساسية للتدريب .
- ✓ معرفة الاتجاهات الحديثة لانواع التدريب .
- ✓ مفهوم الاحتياجات التدريبية وانواعها.
- ✓ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ■ معرفة واستخدام اساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية .

اللقاء التدريبى الاول

المفاهيم الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية ودورها فى نجاح العملية التدريبية



مفهوم التدريب

نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية :

- المعلومات
- المهارات والخبرات ومعدلات الاداء
- طرق العمل
- السلوك التنظيمى والاتجاهات

بما يجعل الافراد لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة وفعالية للاعمال المنوطة بهم حاليا او مستقبلا .

الأهداف العامة للتدريب

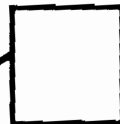
- تزويد الافراد بالمعارف والمعلومات
- تنمية مهارات وقدرات الافراد
- تعديل وتطوير اتجاهات وسلوك الافراد

إذا هدف التدريب

بناء وتنمية

القدرات البشرية المنظمة

من اجل



تحقيق اهداف المنظمة

بشرط ان تحقق النظم الربط بين

اهداف الموارد البشرية = اهداف المنظمة

اهمية التدريب

- رفع معدلات الانتاج وكذلك جودة المنتجات .
- التخفيف من حدة الاشراف .
- تخفيض الاخطاء او صفريتها .
- خفض معدلات دوران العمل .
- رفع الروح المعنوية للافراد .
- زيادة كفاءة الافراد فى العمل وقدرتهم على الاستعياب المستمر للتطورات التكنولوجية الحديثة .

فوائد التدريب للافراد

- ✓ تحسين الاداء للوظيفة الحالية.
- ✓ زيادة المقابل المادي.
- ✓ التاهيل لوظيفة اخرى ذات مستوى اعلى
- ✓ زيادة فرص الترقي الى وظائف اعلى او الحصول على وظيفية احسن في مؤسسة اخرى.

فوائد التدريب للمؤسسات

- ✓ يؤدي الى زيادة الانتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- ✓ زيادة جودة المنتجات مما يزيد من اشباع حاجات العملاء.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي الى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- ✓ تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الارباح من خلال تحسين وتحديد الادوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسه.
- ✓ للتدريب اثر تطبيقي اذ ان التدريب الناجح يشجع الاخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وافكار وتقنيات جديده.
- ✓ وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على ادخال دعم او تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الامر ذلك.

انماط التدريب :

[أ] التصنيف حسب مكان التدريب:

✓ التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

✓ التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

[ب] التصنيف حسب المرحلة.

✓ تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما أو لتاهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.

✓ التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

[ج] التصنيف حسب مستوى التدريب:

- ✓ تدريب تنويري
- ✓ تدريب تشغيلي
- ✓ تدريب تطبيقي

[د] التصنيف حسب مجال التدريب

- ✓ تدريب تنموي
- ✓ تدريب مهني
- ✓ تدريب إداري
- ✓ تدريب فني

الأنشطة التدريبية :

- هناك العديد من الأنشطة التدريبية الا ان اكثرها شيوعاً هي:
  - الدورات التدريبية.
  - ورش العمل
  - الزيارات الميدانية.
  - تبادل الخبرات.

السياسة التدريبية

هى الأسس والقواعد التى تعتمدها الادارة العليا فى المنظمة ، فيما يخص العملية التدريبية والتى توضح الطريق الذى يجب أن تسلكه وحدة التدريب فى أداء عملها وبما يمكنها من الارتقاء بكفاءة الافراد مما يتيح تحقيق النتائج المرجوة من السياسات العامة للمنظمة

الأنشطة التدريبية :

- ✓ هناك العديد من الأنشطة التدريبية الا ان اكثرها شيوعاً هي:
  - ✓ الدورات التدريبية.
  - ✓ ورش العمل
  - ✓ الزيارات الميدانية.
  - ✓ تبادل الخبرات.

السياسة التدريبية

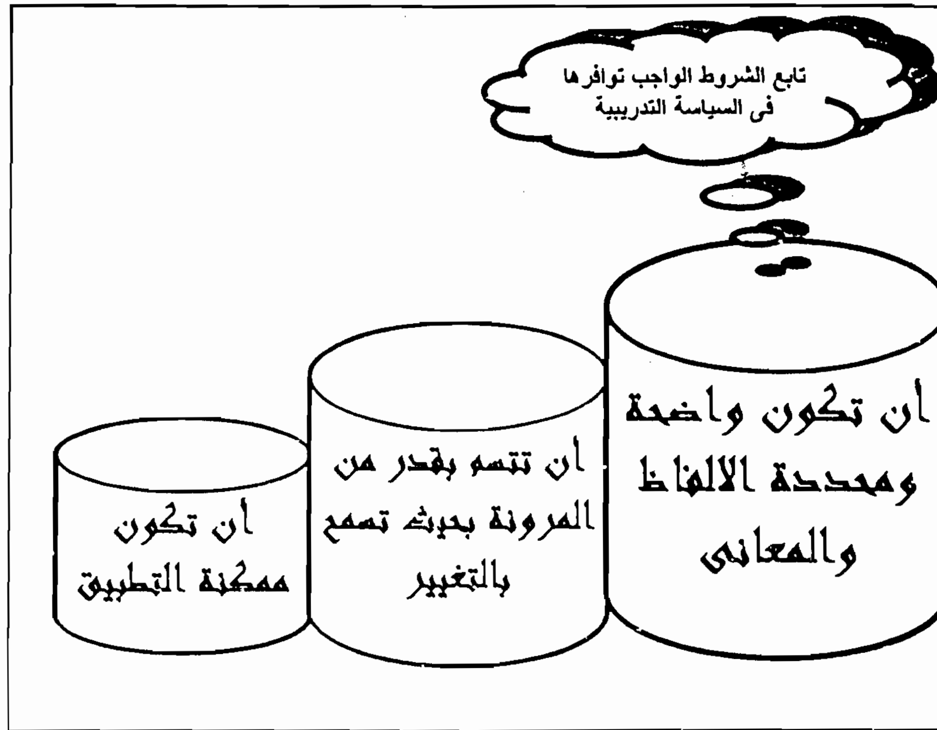
هى الأسس والقواعد التى تعتمدها الادارة العليا فى المنظمة ، فيما يخص العملية التدريبية والتى توضح الطريق الذى يجب أن تسلكه وحدة التدريب فى أداء عملها وبما يمكنها من الارتقاء بكفاءة الافراد مما يتيح تحقيق النتائج المرجوة من السياسات العامة للمنظمة

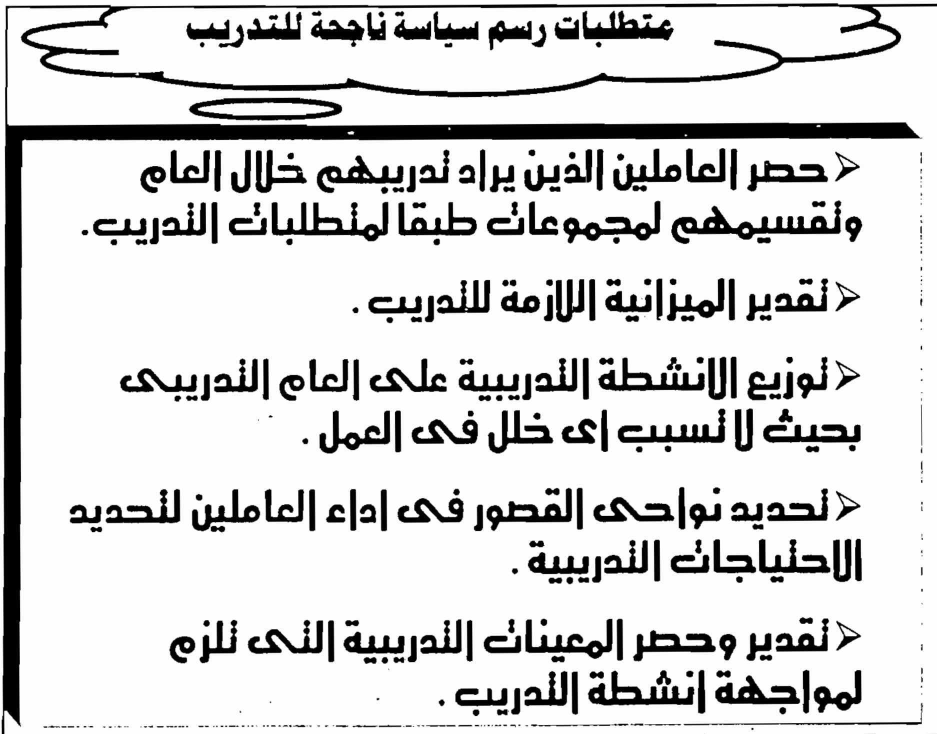
أهداف السياسة التدريبية

- ✓ الارتفاع بمستوى وكفاءة العاملين على مختلف التخصصات والمستويات
- ✓ إعداد المدربين اللازمين للقيام بعملية التدريب
- ✓ إعداد العاملين إعداداً سليما بما يمكنهم من تقلد مناصب أعلى
- ✓ التاكيد على إنشاء مراكزتدريبية متخصصة أو تطوير المراكز الموجودة للارتقاء بالعملية التدريبية

الشروط الواجب توافرها فى السياسة التدريبية

- أن تتمشى مع السياسة العامة للمنظمة
- أن تؤدى الى تحقيق النتائج والأهداف الموضوعة
- أن تكون مرتبطة مع بعضها ومتناسقة

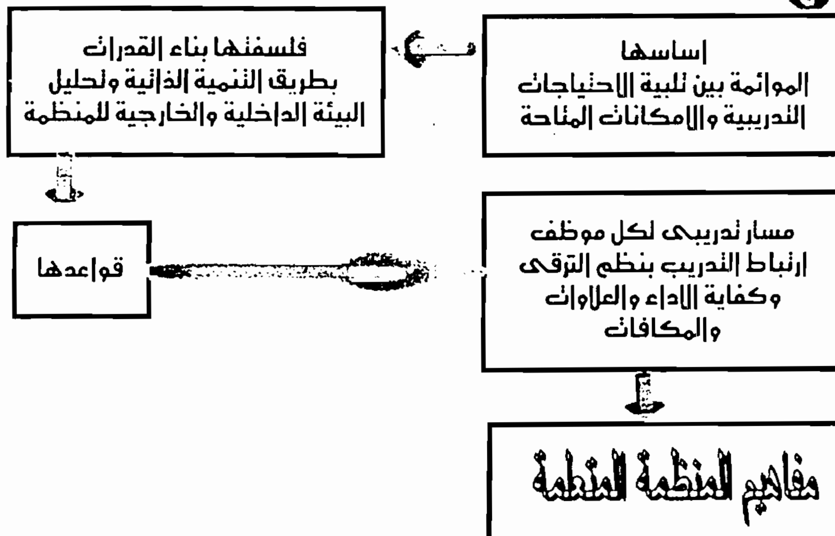




- حصر العاملين الذين يراد تدريبهم خلال العام وتقسيمهم لمجموعات طبقا لمتطلبات التدريب.
- تقدير الميزانية اللازمة للتدريب .
- توزيع الأنشطة التدريبية على العام التدريبى بحيث لا تسبب اى خلل فى العمل .
- تحديد نواحى القصور فى اداء العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية .
- تقدير وحصر المعينات التدريبية التى تلزم لمواجهة انشطة التدريب .

المفاهيم الحديثة لانواع التدريب واعادة هيكلة إدارة التدريب فى ضوء هذه المفاهيم

المفاهيم الحديثة فى بناء القدرات بخطة التدريب



المسار التدريبي

هو عبارة عن خطة لحديد الاحتياجات التدريبية لوظيفة ما تقابل المسار الوظيفى لتلك الوظيفة وتشمل مجموعة البرامج التدريبية :

- التخصصية
- الادارية
- السلوكية
- المالية
- التكنولوجية
- البيئية
- القانونية

التي تحددها وحدة التدريب من اجل ضمان تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم للنهوض بمسئوليات وظائفهم الحالية والمستقبلية .

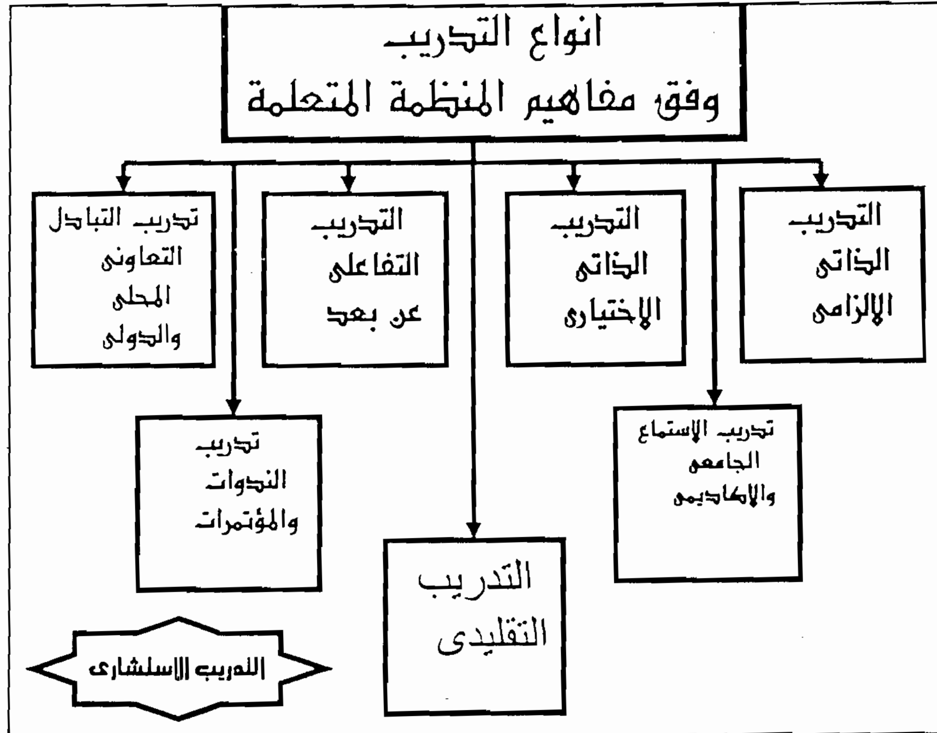
مفهوم المسار الوظيفي

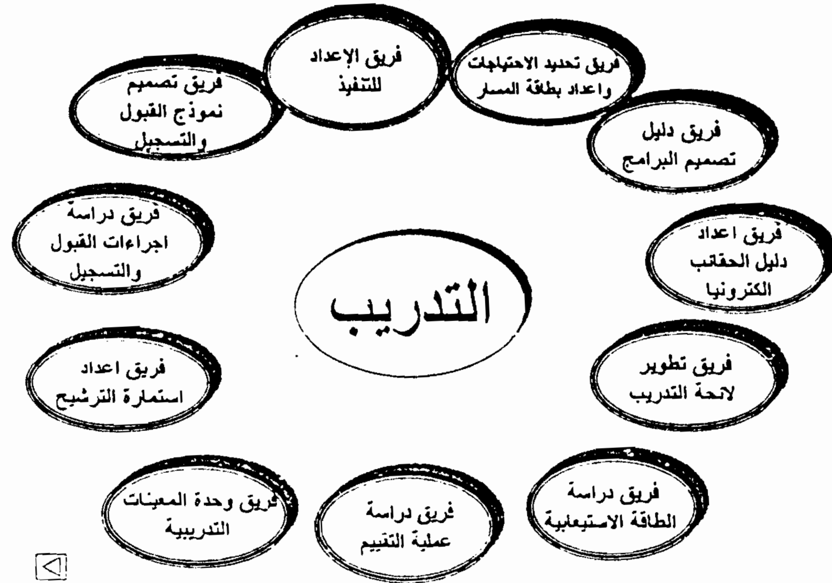
- **عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية**
- **سواء آتت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقة**
- **او الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه افضل وتحمل اعباء ومسئوليات اكبر .**
- **ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية را سيا الي وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد .**

- وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف او الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها او مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى افقي او دون ارتباطها بمراكز اشرافية اعلى
- لذلك نجد ان للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما :

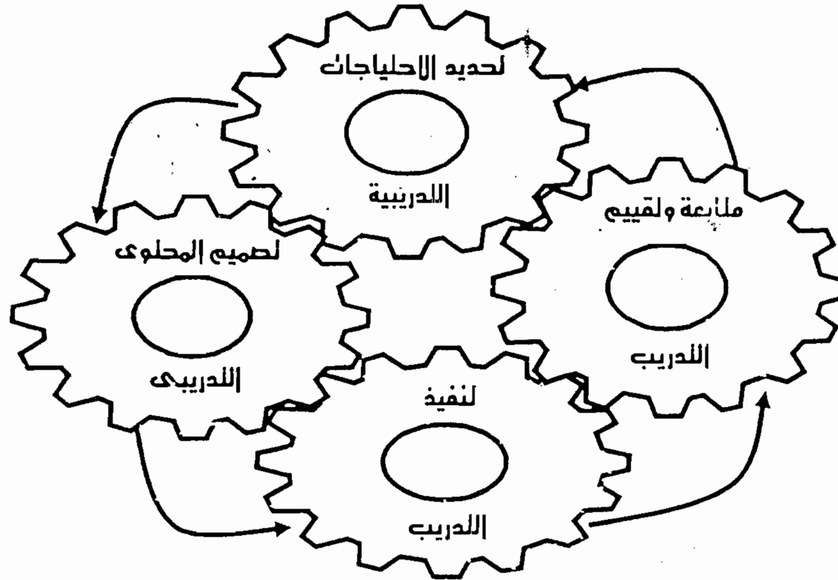
الاول : ويتمثل في تدرج الموظف او الفرد من وظيفة لاخرى ذات مستويات ومسئوليات وواجبات و متطلبات وشروط تاهيل اعلى .

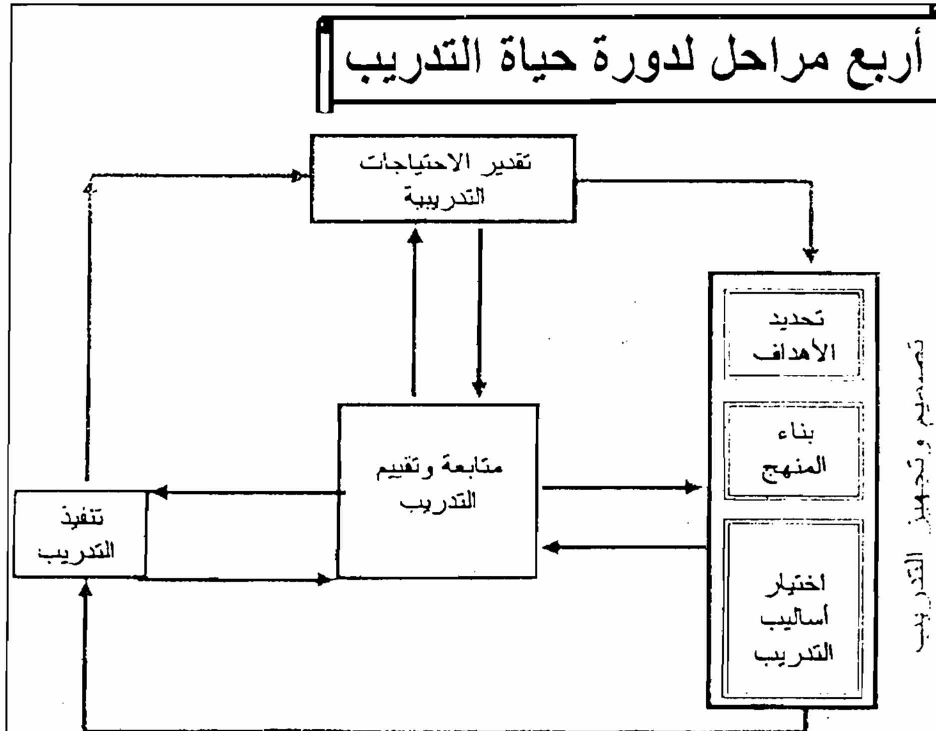
الثاني : يتمثل في تدرج الموظ ف او الفرد من السلم الفني والتخصصي دون ان يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري .





تحديد الاحتياجات التدريبية


دورة حياة التدريب
تحديد الاحتياجات التدريبية
تصميم المحتوى التدريبى
متابعة وتقييم التدريب
تنفيذ التدريب


أربع مراحل لدورة حياة التدريب
تقدير الاحتياجات التدريبية
تحديد الأهداف
بناء المنهج
اختيار أساليب التدريب
تصميم وتجهيز التدريب
متابعة وتقييم التدريب
تنفيذ التدريب

ملخص خطوات العملية التدريبية

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحديد الإحتياجات هي الخطوة الاولى والإساسية في العملية التدريبية وسنتناول هذه الخطوة بالتفصيل فيما بعد.

٢- تصميم البرامج وإعداد المادة التدريبية وتجهيز التدريب:

- صياغة الاهداف:

تعني صياغة الاهداف تحديد المستوى الذي يجب ان يصل اليه المتدرب بعد إنتهاء التدريب. المدى الزمني المطلوب للوصول الى المستوى المحدد. كما تمثل الاهداف المعيار الذي يستخدم للتاكد من الوصول الى المستوى المطلوب.

- تحديد محتوى البرنامج التدريبي[الحقيبة التدريبية].
- تحديد الاشخاص المطلوب تدريبهم.
- إختيار نوع التدريب.
- تحديد مدة التدريب.
- إختيار الطرق والوسائل التي تستخدم في التدريب.
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد تكلفة التدريب.

تابع ملخص خطوات العملية التدريبية

٣- التنفيذ:

- إختيار المدربين.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

٤- المتابعة والتقييم:

ويعني قياس العائد من التدريب وأثره على الأداء الوظيفي للمتدرب. كما يوفر التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول مستقبل التدريب.

الاحتياجات التدريبية (Training Needs):

- ان كلمة الحاجة [Needs] تعنى نقص او خلل ما في شئ معين او نواحي معينة عما هو مستهدف .
- أما كلمة تدريب [Training] فانها تدل على ان ذلك النقص او الخلل يمكن معالجتة او اشباعة بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشئ أو الناحية المقصودة ..

المقصود بالاحتياجات التدريبية

الوضع	الفجوة	الوضع المأمول
ما هو كائن	احتياج = اختلاف أو نقص	ما يجب أن يكون

- هو حجم الفجوة ما بين الاداء الفعلي من قبل شخص معين [من حيث النوع والكم] وما بين ما يجب ان يكون عليه الاداء المطلوب او المستهدف وفقاً للمعايير والمقاييس والاهداف والخطط المعتمدة.)

الاحتياجات التدريبية

مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة او لرفع معدلات الاداء او لاعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور .

ما هي المعارف والخبرات والاتجاهات المطلوبة للوظيفة	فجوة القدرات	ما هي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يملكها الفرد حالياً

هدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- تحديد من هم الاشخاص المطلوب تدريبهم ؟

ب- تحديد ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني ؟

خمس مستويات لمعرفة مستوى الاحتياج :

- **الانعدام** : معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً .
- **النقص** : بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية .
- **الكفاية** : قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال .
- **الدقة** : المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء .
- **الاتقان** : الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء .

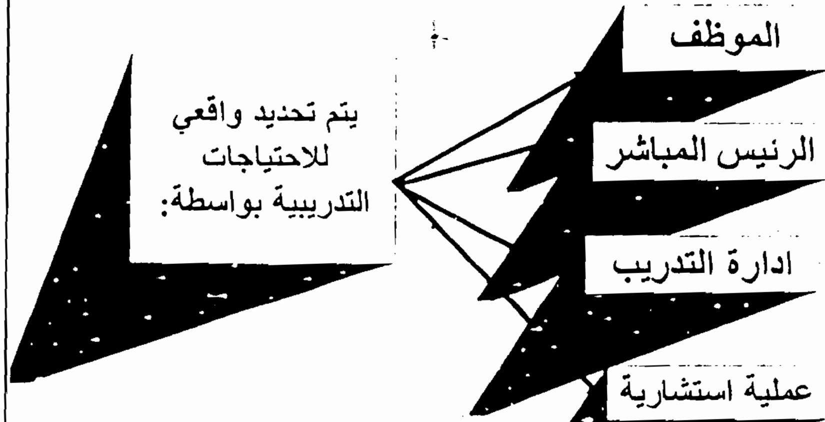
انواع الاحتياجات التدريبية:

ثلاثة انواع هي:

- **احتياجات خاصة بالمنشاة.** وهي تحديد الدوائر والاقسام والوحدات التي تحتاج التدريب اكثر من غيرها لضعف الاداء او التوسع او تغيير المعدات.
- **الاحتياجات الفردية** وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب وفي أي مجال بمعنى آخر تحديد الخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها موظف ما.
- **احتياجات خاصة بالوظيفة** وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لاداء الوظيفة المعينة.

بالاضافة الى ما سبق فانه يمكن تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن الى حالية ومستقبلية.

من الذي يحدد الاحتياجات التدريبية ؟



لا تكتمل جهود [illegible] الا اذا كان هناك تأييد من جانب الادارة العليا وتسهيل لمهام واقتناع بدور [illegible] وعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لاقامة التدريب على اساس سليم للوصول الى الاهداف المرجوة منه.

بعض مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية

١- الخطة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للمنظمة .

٢- سياسة المنشاة: النظم. اللوائح والقوانين التي تحكمها.

٣- التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشاة التي تتطلب تفاعل المنشاة معها.

٤- وصف الوظيفة وتتضمن :

- اختصاصات وواجبات الوظيفة .
- الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

٥- معدلات الاداء ومواصفات الجودة:

وهى الزمن اللازم لانتاج كم معين من السلع والخدمات وبمواصفات محددة .

٦- تقارير الكفاية السنوية للعاملين .

٧- تغيير نظام العمل بالمنظمة :

- إعادة هيلكة المنظمة
- التنظيم .
- نظم العمل الادارية واللائحية والفنية .
- ادوات والات العمل .
- حركة العاملين [ترقيات - نقل - عاملين جدد]

٨- تقارير المتابعة والتفتيش الخاصة بكل وحدات المنظمة

٩- الاختبارات .

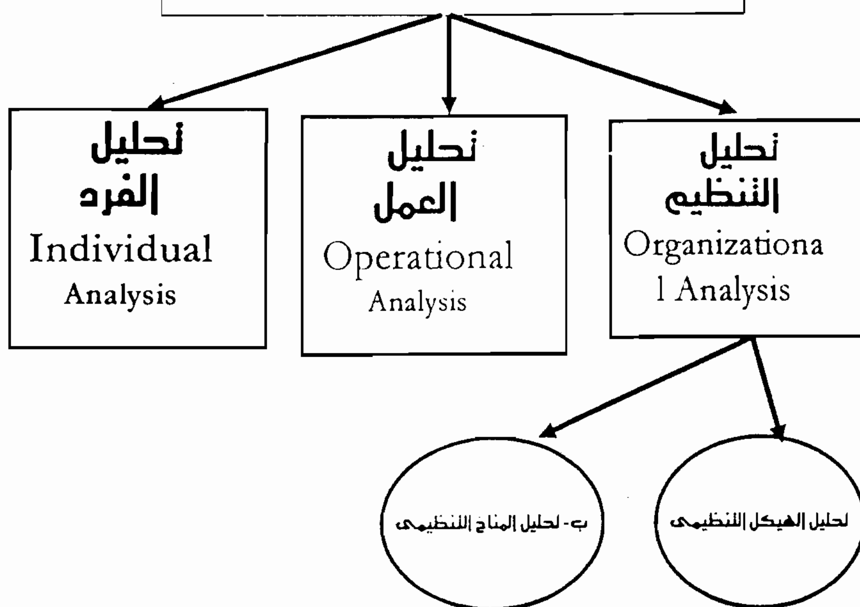
١٠- نتائج استطلاعات راى العملاء .

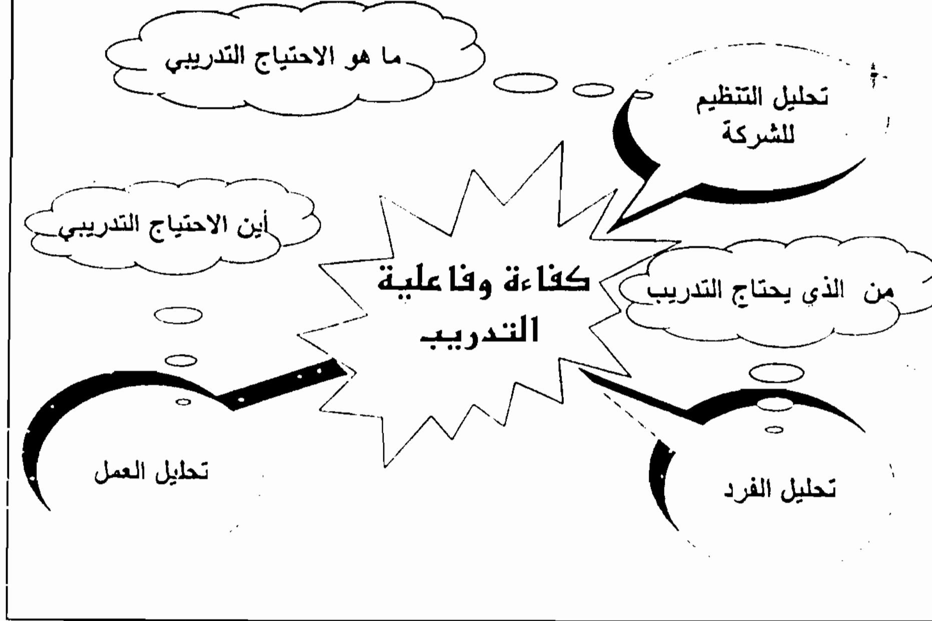
١١-نتائج جلسات الاستماع العام .

١٢- الشكاوى .

١٣- المقترحات .

١٤- نتائج المقارنة المرجعية بمنظمات نظيرة عالميا ومحليا .





أ- تحليل التنظيم للشركة

تقوم وحدة التدريب هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي ، وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية :

- الخطة الاستراتيجية للشركة
- بناءها التنظيمي
- سياساتها والقوانين والاتفاقات المنظمة لانشتطها.
- هيكلها الوظيفي
- خصائص القوى العاملة بها
- درجات الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة.

ب- تحليل العمل(الوظيفة)

ويهدف الى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لاتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي :

- الوصف الوظيفي المعمول به
- مواصفات شاغل الوظيفة
- اهداف الوظيفة
- مجالات النتائج ومعدلات الاداء
- التغيرات او التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة

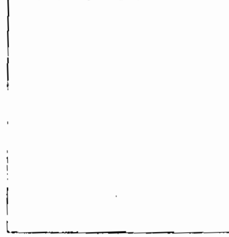
أ] - تحديد طبيعة ومهام الوظيفة [تحليل الوظيفة] [التخصصية -الادارية-السلوكية-المالية -التكنولوجية -البيئية -القانونية]

ب] - تحديد المهام التي تُعطى الأولوية في البرنامج التدريبي بناء على ثلاثة إعتبارات:

- الأهمية النسبية لكل مهمة.
- معدل تكرار القيام بالمهمة.
- مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

يتم إستبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكراراً والتي يمكن تعلمها.

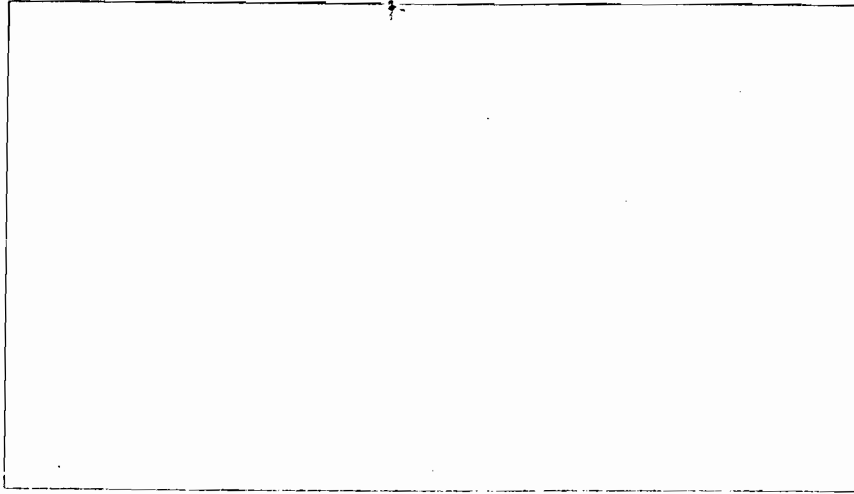
١- علاقة التدريب بتخطيط القوى العاملة



فالتدريب هو الوسيلة الفعالة في تحقيق موازنة القوى العاملة للأسباب التالية.

- التغيرات التي تطرا على قوة العمل (اجازات - بلوغ سن الإحالة للمعاش -الوفاة-الاستقالة)
- يمكن سد الاحتياجات من العمالة الماهرة والتي يوجد بها ندرة في سوق العمل عن طريق تدريب العمالة متوسطة المهارة للوصول بها إلى المعدلات المطلوبة.
- تدريب العمالة تحويليا في المهن والتخصصات التي بها فائض على المهن التي بها عجز.

٢-علاقة التدريب بوحدة شئون العاملين



للحصول على البيانات والمعلومات عن :

- العاملين الجدد ومؤهلاتهم وخبراتهم وذلك حتى يسهل وضع البرامج التدريبية اللازمة لاعدادهم .
- الترقيات التي سوف تتم خلال العام حتى يمكن وضع البرامج المناسبة لتدريبهم قبل ترقيتهم .

■ التنقلات داخل الجهة سواء انتقال العاملين من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الوظيفي، أو إسناد وظائف أشرا فيه وقيادية لهم حتى يمكن تغطية الاحتياجات التي تنجم عن عملية النقل ومقابلتها بالبرامج المناسبة.

■ تقارير كفاية العاملين وذلك للوقوف على ما تظهره من قصور في أداء العاملين وسلوكهم وبالتالي التعرف على احتياجاتهم التدريبية .

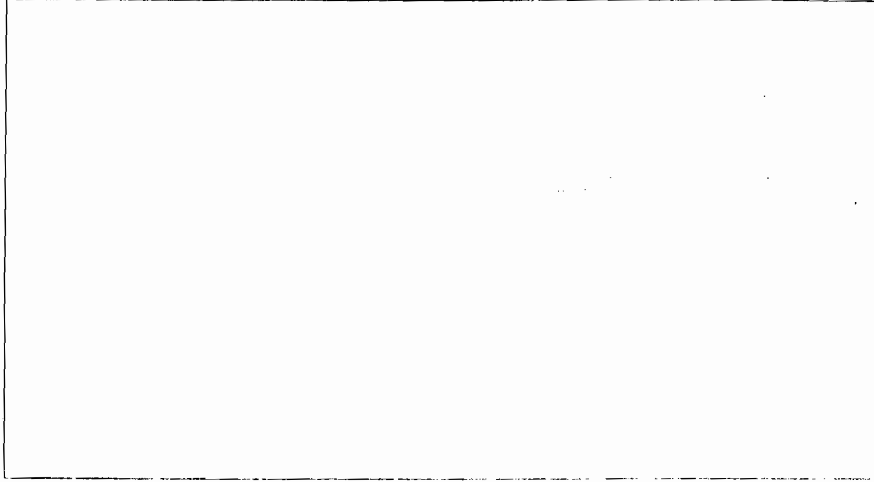
٣-علاقة وحدة التدريب بوحدة الشئون القانونية والشكاوى

للتعرف على :

■ أسباب شكاوى العاملين ودراسة دور الوحدة في تلافى هذه الأسباب

■ نتيجة التحقيقات واسباب الجزاءات

٤- علاقة وحدة التدريب بوحدة الترتيب والتنظيم:



للحصول على بيانات عن:

- أنواع الوظائف وواجباتها ومسئولياتها والشروط اللازمة لشغلها وما تحتاجه كل وظيفة من مهارات ومعلومات.
- التعرف على معدلات الاداء الموضوعة ومقارنتها بمستوى الاداء الفعلي وكذلك التعرف على المقررات الوظيفية.
- التعرف على التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي والاطلاع على التقارير الدورية المتعلقة بالموقف التنظيمي بالجهة.

٥- علاقة وحدة التدريب بوحدة التخطيط والمتابعة

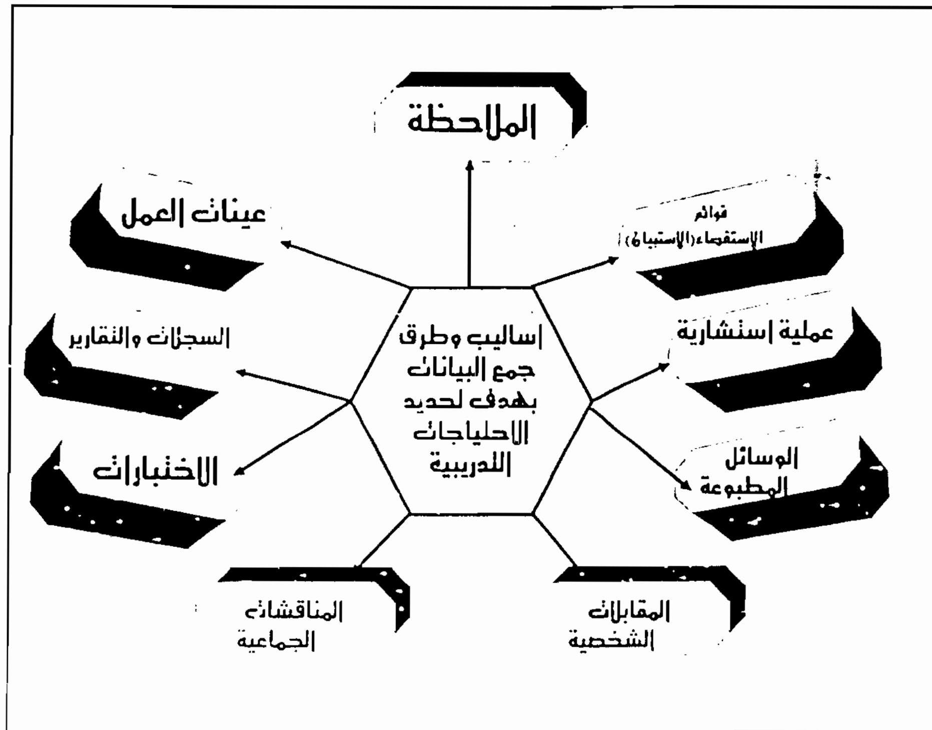
٦- علاقة وحدة التدريب بالوحدات الأخرى :

- التعرف على رأى الرؤساء في البرامج التدريبية التي تنفذها الوحدة.
- دراسة أراء العاملين واقتراحاتهم بشان ما يحتاجون اليه من زيادة في مهارتهم ومعلومتهم وتغير في أسلوب العمل وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين.
- التعرف على آراء الرؤساء المباشرين في أوجه القصور في أداء العاملين.
- التعرف على آراء الرؤساء في متابعة المتدربين على الفائدة التي عادت عليهم من التدريب.

بعض مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية

١. تعجل تنفيذ البرامج التدريبية، فلا يسمح الوقت بالانتظار للتحديد الاحتياجات الفعلية.
٢. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية
٣. عدم اهتمام الادارة باهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
٤. تكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.
٥. الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها لا توضع في شكل اهداف تدريبية محدودة [في صيغة كمية وزمنية ونوعي .
٦. اعتقاد مسئولي التدريب بصعوبة جمع المعلومات وتحليلها
٧. عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية وغيرها من المشكلات فماذا يجدي التدريب مثلا عند موظف في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلة او تخصصه.
٨. عدم اهتما م بعض الموظفين بالبرامج التدريبية.

أساليب وطرق جمع البيانات
بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية



اولا : الملاحظة

أ- تعريف ملاحظة السلوك:

هو جمع البيانات مباشرة بالاختلاط مع الموظفين والتفاعل معهم في بيئة العمل.

ب- حالات استخدام الملاحظة

- ✓جمع بيانات حول علاقات العاملين. بيئة المنشأة ومناخها.
- ✓تأكيد البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبيان والمقابلة.
- ✓دراسة مشاكل الإتصال. ادارة الوقت. النزاع. اجراءات وطرق العمل.
- ✓تحديد الأفراد ذوي الشخصيات القوية والمؤثرة.

ج- إيجابيات الملاحظة:

- ✓ تعطي الملاحظة صورة واقعية عن بيئة العمل.
- ✓ تؤثر الملاحظة على سير العمل.
- ✓ تتيح الفرصة للارتباط المباشر ببيئة العمل وملاحظة الاشياء على الطبيعة وبالتالي إتاحة الفرصة للحصول على بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ قلة التكلفة.

د. سلبيات الملاحظة:

- يصعب تسجيل البيانات وملاحظة عدد كبير من الناس.
- قد يشعر الموظفين بالملاحظة وبالتالي يعدلون سلوكهم.
- بسبب حصر الملاحظة في بيئة العمل. تكون البيانات غير مكتملة.
- تتطلب الملاحظة وقتا كثيرا.

هـ ارشادات لاستخدام الملاحظة بفعالية:

- وضح الغرض وطريقة الملاحظة لرؤسائهم المباشرين وبذلك تقضي على أي مخاوف او تحفظ تجاه الملاحظة.
- سجل الاحداث في عبارات قصيرة ومفيدة.
- كن قريبا من موقع الاحداث ولا تشارك فيها.
- تأكد من صحة البيانات التي تسجلها بمطابقتها مع التقارير وسجلات الموظفين.
- ابتعد عن تكرار الملاحظة، فروتين العمل لا يتغير كثيرا بين يوم وآخر. لا تستخدم الملاحظة للتمييز بين الموظفين على اساس ايهما سيكون اكثر افادة من التدريب.
- ركز الملاحظة على القوة العاملة ككل. اما اذا كان المطلوب ملاحظة سلوك فرد محدد فالافضل ان يقوم بذلك رئيسه المباشر.
- تأكد من ان البيانات التي سجلت يمكن ان يعول عليها بمعنى انه اذا كان هناك اكثر من ملاحظ فان بياناتهم يجب ان تتطابق.

ثانيا : الاستبيان

أ- تعريف الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي او جمع المعلومات حول موضوع معين مثل الحاجة إلى التدريب.

ب- حالات استخدم الاستبيان:

- في حالة الأعداد الكبيرة من الموظفين.
- لتحديد مصادر الاحتياجات التدريبية التي تستوجب استخدام طرق اخرى.
- لتأكيد المعلومات التي تم جمعها بطرق اخرى.

ج- فوائد الاستبيان:

- قلة التكلفة.
- سهل الاستعمال.
- يوفر الاطمئنان للمشارك ويمنحه الحرية في الاجابة.
- توجد العديد من الاستبيانات الجاهزة التي يمكن استخدامها.

د. سلبيات الاستبيان:

- قد لا يفهم المشارك الإسئلة او يفسرها بغير الصورة المطلوبة فتختلف النتائج عند التحليل عن الواقع.
- احيانا قد لا يصلح الإستبيان لطرح الإسئلة التي تعالج المشكلة والحلول المقترحة لها بصورة فعالة.
- يحتاج تصميم الإستبيان إلى معرفة وخبرة الشيء الذي يرفع التكلفة اذا لم تتوفر الخبرة محليا.
- انخفاض نسبة الإجابات يؤثر على الدقة ويؤدي إلى الشك في مصداقية النتائج.

هـ ارشادات لاستخدام الاستبيان بفعالية:

- قبل تصميم الاستبيان استطلع اراء بعض المعنيين حول الاستبيان والعبارات التي يجب استخدامها.
- حدد النتائج التي تتطلع إلى تحقيقها من الاستبيان ثم ضع الاسئلة التي تتوقع ان توصلك اليها.
- استخدام الجمل القصيرة المفيدة. الاسئلة الطويلة تصعب الاجابة عليها وتقتل الحماس في المشارك.
- خذ في الاعتبار خلفية ووظيفة المشارك.
- تجنب الاسئلة المفتوحة مع الاعداد الكبيرة من المشاركين لصعوبة معالجتها احصائيا.
- اذا كنت تنوي استخدام الاستبيان بصورة منتظمة. احتفظ بالاسئلة في الاقسام والوحدات التي تقوم بتحديد الاحتياجات لها للإفادة منها مستقبلا.
- اعطى المشارك الاحساس بالامان واكد شفاهة وكتابة سرية التعامل مع البيانات التي يقدمها وعدم استخدامها لاي غرض آخر غير تحديد الحاجة إلى التدريب.

- اذا كان الغرض من الاستبيان هو التعرف على المشاكل المرتبطة بالشكوى والتذمر. وضع المشارك اهتمام الادارة بهذه المشاكل وسعيها لايجاد الحلول لها.
- اجعل الاستبيان بسيطا ومرتبطا بالمشارك.
- استخدم الاستبيان بالاضافة إلى طرق اخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية كالمقابلة او الملاحظة.
- لا تستخدم الاستبيان مع شاغلي الوظائف الدنيا او الذين يقل مستواهم عن الثانوية العامة.
- تأكد قبل استخدام الاستبيان من ان المشاركين لديهم القدرة على تقديم البيانات المطلوبة.
- اختبر البيانات بمحاولة الاجابة على بعض الاسئلة مقدما.
- جرب الاستبيان قبل استخدامه مع عينة من المشاركين.
- يفضل مناقشة الاجابات مع المشاركين اذا امكن ذلك.
- استخدام الاستبيان الجاهز اذا توفر.

ثالثا : عملية إستشارية

أ- المقصود بالعملية الاسلشارية

ان تطلب ادارة التدريب دعما استشاريا بشان تحديد الاحتياجات التدريبة .

ب-طرق طلب الدعم الاستشارى

طلب دراسة استشارية لتحديد الإحتياجات التدريبية بواسطة مركز استشارات ادارية وتدريبية خارجى

تشكيل لجنة استشارية لتحديد الإحتياجات من داخل المنظمة

من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم – رسمية وغير رسمية – من معرفة الإحتياجات مثل :
موظفو الإدارات العليا
مقدموا الخدمات الضرورية
اعضاء النقابات
اعضاء خارجيين متخصصين

ج- حالات طلب الدعم الاستشارى

- عدم وجود بطاقة مسار تدريبى لكل وظيفة .
- انقضاء فترة طويلة على اعداد بطاقات المسارات التدريبية .
- وجود اعمال تتطلب تقنيات فنية وتكنولوجية معقدة وشديدة التخصصية وسريعة التطور .
- عدم وجود خبرات كافية بوحدة التدريب .

د -فوائد الدعم الاستشاري

- ضمان تأييد الإدارة العليا لتطبيق النتائج .
- ضمان مواكبة تحديد الاحتياجات للمنظمات النظيرة محليا وعالميا خاصة في حالة طلب الدعم الاستشاري من مراكز مرموقة .

د -معوقات الدعم الاستشاري

- زيادة التكلفة .
- ضرورة موافقة السلطة المختصة .
- عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب والاستشارات الإدارية احيانا .

رابعا : الوسائل المطبوعة

- المجلات المهنية
- التشريعات واللوائح القانونية الجديدة
- منشورات الصناعة
- ٠٠٠الخ

خامسا :المقابلات الشخصية:

أ- تعريف المقابلة

- المقابلة هي حوار يتم مع فرد او مجموعة لمناقشة مشاكل العمل وطرق تحسين الاداء. علاقات العمل. الطموحات الشخصية. الانجازات والرغبة في اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة.

ب- حالات استخدام المقابلة :

- جمع بيانات اولية او تكملة بيانات جمعت بطريقة اخرى.
- جمع البيانات من الاشخاص الذي يحبون التعبير عن آرائهم شفاهة.
- الحالات التي تتطلب ان يحدد المشارك اسباب القصور والمشاكل ويقترح الحلول لها.
- اعطاء الموظف الاحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بتدريبه وتطويره.

ج- فوائد المقابلة:

- تتيح الفرصة لخلق ارضية مشتركة بين المشارك والشخص الذي يجري المقابلة.
- تعطي الموظف احساسا بالاهمية وشعور بالتقدير من جانب المنشأة.
- تساعد على جمع معلومات اضافية وتوفر الفرصة للمتابعة والاستيضاح والتعليق.

د. سلبيات المقابلة:

- البيانات التي تجمع عن طريق المقابلة عرضة للتأثر بآراء وافكار الشخص الذي يجري المقابلة.
- يصعب احيانا تصنيف وتحليل البيانات التي تجمع عن طريق المقابلة.
- اجراء المقابلة بواسطة شخص قليل الخبرة يؤثر بصورة سلبية على المشارك.

هـ ارشادات لاستخدام المقابلة بفعالية:

قبل بداية المقابلة:

- حدد عدد الاشخاص والمقابلات التي تنوي القيام بها.
- ادرس بعناية خلفيات المشاركين وتاريخهم وواجبات واختصاصات وظائفهم.
- أخطر المشاركين بزمان ومكان المقابلة قبلها بوقت كاف يتح لهم الاعداد للمقابلة.
- حدد المواضيع التي لا ترغب في مناقشتها اثناء المقابلة والطريقة التي سوف تعالج بها اذا أثيرت في المقابلة.

في بداية المقابلة:

- اعطى المشارك الاحساس بالاطمئنان بتأكيد سرية التعامل مع المعلومات التي يقدمها وعدم استخدامها لاي غرض غير تحديد الاحتياجات التدريبية.
- حاول ازالة أي توتر او قلق قد يبدو على المشارك.
- وضع اهمية الحوار في الوصول الى نتائج ايجابية.

في اثناء المقابلة:

- اقصر الحديث على موضوع الاحتياجات التدريبية ولا تسمح بالخروج عنه.
- شجع المشارك على التعبير عن رأيه
- استمع جيدا.
- اهتم بالتعبير عن الاحساس بالشعور من جانب المشارك.
- لاحظ حركات اعضاء الجسم.
- احترم فترات الصمت.
- حاول تدعيم النقاش بالامثلة الحية.
- ابتعد عن التحيز.
- سجل البيانات ولا تعتمد على الذاكرة في ذلك.
- لا تسترسل في التعليق والحكم على آراء المشارك.
- في نهاية المقالة:
- لخص ما دار في المقابلة:
- اتح الفرصة للمشارك لاضافة ما يراه مناسبا.
- انهي المقابلة بلطف واشكر المشارك على وقته وجهده.

سابعا : الاختبارات

١-تعريف الاختبارات

- قياس الاداء المعرفى والمهارى والسلوكى للعاملين بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية لاداء مهام الوظائف الحالية والمستقبلية للعامل .

٢-انواع الاختبارات

- اختبارات نظرية لقياس :

المعلومات الخاصة بالجوانب الفنية والادارية والتكنولوجية والمالية والقانونية المتعلقة بمهام الوظيفة

- اختبارات عملية لقياس :

المهارات التطبيقية للوظيفة .

ثامنا :تحليل الوثائق والمستندات:

أ- معنى تحليل الوثائق والمستندات:

هو دراسة الوثائق والمستندات الرسمية كبطاقات الوصف الوظيفي. تقارير تقييم الاداء. الملفات الشخصية. تقارير المدققين. الميزانيات. تقارير تقييم المشاريع.. الخ لاستخلاص ما يتعلق منها بأداء الموظفين ومتطلبات تطويرهم وما هو مطلوب لمقابلة التغييرات المتوقعة في بيئة العمل ومعداته وطرقه.

ب- مجالات استخدام تحليل الوثائق والمستندات:

- عند الحاجة لمعلومات توضح خلفيات وتاريخ الافراد والمنشأة.
- لتأكد من صحة المعلومات التي جمعت بوسائل اخرى.
- لمتابعة كيف تأثر الافراد او المنشأة بمشاكل معينة.

ج- ايجابيات تحليل الوثائق والمستندات

- يساعد على التعرف على المشاكل التي ربما تحدث في المستقبل.
- لا يعترض سير العمل ويتيح الفرصة للباحث ان يعمل في الاوقات التي تناسبه.
- يمكن من جمع البيانات في وقت قصير وبتكلفة اقل.
- البيانات التي يحصل عليها بواسطة التحليل واقعية وتسهل معالجتها احصائيا.

د. سلبيات تحليل الوثائق والسجلات

- ربما تكون التقارير والوثائق عدلت بالحذف والاضافة.
- قد يصعب الحصول على البيانات بسبب السرية.
- الوثائق والسجلات تحتوي على بيانات مرتبطة بالماضي لذلك يتطلب تحليلها وربطها بالحاضر خبرة وكفاءة عالية.
- هناك احتمال ان يخطئ المحلل قليل الخبرة في تفسيرات البيانات ومن ثم يصعب تحديد اسباب المشاكل واقتراح الحلول لها.

هـ ارشادات لاستخدام تحليل الوثائق والسجلات بفعالية:

- تعريف الوثائق والسجلات الموجودة في المنشأة وما اذا كانت تحتوي على المعلومات التي تبحث عنها.
- اذا لم يكن الحصول على الوثائق والسجلات سهلا. حدد ما اذا كانت البيانات المطلوبة تبرر الوقت والجهد الذي سيبذل في البحث عنها.
- ركز على الوثائق والسجلات التي تحتوي على تقارير التخطيط وكيفية تحقيق اهداف المنشأة.

تاسعا : عينات العمل

- يمكن تمثل جزء معين فقط يمثل شريحة من الوظائف او المهام لتحليلها وتحديد الاحتياجات وتعميمها على باقى شريحة العينة

نماذج مستخدمة لفاعلية العملية التدريبية

نموذج
تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقا لأنواع التدريب

تدريب العاملين الجدد	التدريب القيادي والإشرافي	التدريب التخصصي في مجال عمل الجهة	التدريب التخصصي في المجال الإداري	التدريب النمطي
- مهندس إنتاج - اخصائي نظم معلومات. - اخصائي تدريب - إلخ ...	-- إدارة عليا - إشرافية - رؤساء الأقسام		_ اخصائي تدريب - اخصائي تخطيط - أخصائي متابعة الخ.....	- سكرتارية - محفوظات - مخازن - مشتريات - حاسب آلي - ..... الخ

نموذج
سجل الاحتياجات التدريبية عن الفترة من إلى

م	تاريخ حصر الاحتياج التدريبي	نوع التدريب	حجم الاحتياج التدريبي (عدد العاملين)	التاريخ	عدد المتمي	التغيرات التي طرأت على الاحتياج التدريبي
		قيادي وإدارة عليا وإشراف				
		فني				

نموذج
سجل الإمكانيات التدريبية الداخلية للمنظمة
(١- أماكن التدريب)

م	عنوان القاعة	ملكيتها استعارتها استئجارها	عدد القاعات	سعة القاعة	الأوقات التي يمكن الاستفادة بالقاعة فيها	مدى تجهيز القاعة الأثاث	مدى تجهيز القاعة بمعينات التدريب ووسائل الإيضاح	ملاحظات

نموذج
سجل الإمكانيات التدريبية الداخلية للمنظمة
(٢- المدربون الخبراء العاملون)

الاسم	المؤهلات العلمية	الوظيفة الحالية	الخبرات السابقة	العنوان ورقم التليفون	الموضوعات التى يمكن التدريب عليها	نتيجة التقييم

نموذج
سجل الإمكانيات التدريبية الداخلية للمنظمة
(٣- الحقائب التدريبية)

م	نوعية الحقيبة	شكل إنتاجها (ورقي – إلكتروني)	دليل المتدرب	دليل المدرب	دليل وسائل الإيضاح	دليل التطبيقات	تاريخ إنتاجها	اسم المؤلف	مدى صلاحيتها

نموذج
الجدول الزمنى لخطة التدريب لعام

نوع واسم البرنامج	عدد الدورات	التوقيتات الزمنية											
		يوليه	اغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيه
أولا : دورات للعاملين الجدد ثانيا : الصيانة والإشراف ثالثا : الصيانة والتخصص :													

اللقاء التدريبى الخامس

العلاج بالابر التدريبية ومنهجية تحديد الاحتياجات التدريبية

اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الى علاج مشكلات الاداء بالعمل .
- فهل يمكن علاج كل المشكلات الخاصة بالعمل عن طريق التدريب ؟

للوصول الى الاجابة الصحيحة لابد من اتباع الاتى :

- تقييم طبيعة المشكلة التى تواجهها المنشاة فى الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التى يمكن علاجها عن طريق التدريب .
- تصنيف البرامج التدريبية حسب درجة الفشل الممكن حدوثها فى حالة تنفيذ هذه البرامج .
- تجميع البيانات الدقيقة على مستوى المنظمة والفرد والعمل .


ويجب معرفة مكونات تحديد
الاحتياجات التدريبية
٢-الفوائد المرجوتحقيقها ولمن
اين يقع التدريب؟ where
١- مجال (مكان التدريب) تنظيميا او تخصصيا .
من يجب تدريبه؟ who


ما هى الآثار المتوقعة من وراء التدريب ؟ what
ما هو المحتوى التدريبى ؟ what
٣-طبيعة الفجوة التى يغطيها التدريب
٤-عائد التدريب
٥-الاطار الزمنى لعائد التدريب
متى تنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟when

مدخلان اساسيان

١-احداث اللوازن فى العرض والطلب على الموارد البشرية :

- لحديد الحد الادنى من الوظائف اللازمة لاداء مهمة او مهام معينة + المؤهلات اللعليمية اللازمة للوفاء بملطلبات هذه المهام + اللدريب الازم لهذا الاداء

٢-لحسين الاداء اللنظيمى

- لشخيص ولحليل المشكلات

تحديد نطاق الاحتياجات التربيبة

